

Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus epäsymmetrisen
informaation ja tiedon luomisen prosessimallin näkökulmasta

Kandidaatintutkielma
Niko Porkholm
Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi
Kevät 2019

Kandidaatintutkinnon tutkielman tiivistelmä

Tekijä Niko Porkholm

Työn nimi Hallituksen ja johdon välinen vuorovaikutus epäsymmetrisen informaation ja tiedon luomisen prosessimallin näkökulmasta

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Juhani Vaivio

Hyväksymisvuosi 2019

Sivumäärä 29

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Johdon ja hallituksen välistä suhdetta on pitkään tutkittu melko rajoittuneesta agenttiteorian näkökulmasta. Viime aikoina akateemisessa keskustelussa onkin peräänkuulutettu uudenlaisen tutkimusagendan omaksumista. Monia erilaisia teoreettisia lähestymistapoja on ehdotettu, mutta yhdistävänä tekijänä niissä useimmista on toivomus ymmärtää hallituksen sisäisiä prosesseja ja vuorovaikutuksia. Vastakkainasettelu johdon ja hallituksen välillä on ehkä hieman vanhanaikainen näkökulma ja tässäkin tutkielmassa omaksutaan näkemys hallituksesta ja johdosta tietynlaisena tiiminä. Näkökulmaa haetaan tiedon luonnin ja muuntamisen kautta ja näin saadaankin mielenkiintoisia perspektiivejä epäsymmetriseen informaatioon.

Tutkielman tavoitteena onkin selvittää epäsymmetrisen informaation vaikutuksia hallitustyöskentelyyn. Tiedolla on tässä olennainen rooli varsinkin sen kautta, miten hallituksen ja johdon tietämykset eroavat toisistaan. Tavoitteena on selvittää, miten tietoa käsitellään hallitustasolla ja miten tieto liikkuu hallituksen ja johdon välillä. Tutkielmassa nousee esille hallituksen eri roolit toisaalta johtoa valvovana ja toisaalta taas johtoa avustavana toimielimenä. Tarkastelussa on myös se näennäinen ristiriita, joka tästä roolijaosta seuraa. Kantaa otetaan myös vastuullisuuden merkitykseen hallitustyöskentelyssä.

Lähdeaineisto tutkielmaa varten kerättiin kahden teemahaastattelun avulla, joissa haastateltiin saman yrityksen hallituksen puheenjohtajaa ja toimitusjohtajaa. Näin pyrittiin saamaan samaan tutkielmaan tavallaan ”vastakkaiset” näkökulmat. Haastattelut pidettiin hyvin vapaamuotoisina, mutta niiden pohjalla oli viidestä teemasta koostunut runko, jonka tarkoitus oli selvittää tiedon merkitystä hallituskontekstissa.

Tutkielman tuloksista ilmenee, että hallitus ja johto ovat monissa asioissa melko lähellä toisiaan näkemystensä puolesta. Epäsymmetrisen informaation olemassaolo tiedostetaan molemmin puolin. Toisaalta myös nähtiin, että hallituksen tulee sopeutua roolinsa puolesta yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja ehkä tärkein havainto olikin yrityksen elinkaaren vaiheen merkitys tähän rooliin. Myös yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja luottamuksen merkitys korostuivat hallituksen vastuullisen työskentelyn mahdollistajina.

Avainsanat Hallitus, Corporate Governance, Epäsymmetrinen Informaatio, Vastuullisuus, Tiedon Luonti

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
2. Teoriakatsaus.....	3
2.1 Hallituksen roolit: valvonta ja neuvonta	3
2.2 Hallitus tietoa luovana ja muuntavana ryhmänä	4
2.3 Näkemyksiä epäsymmetriseen informaatioon: edellytys vai rasite tehokkaalle hallitustoiminnalle ja vastuullisuudelle?	10
2.4 Yhteenveto teoreettisesta taustasta.....	11
3. Metodikuvaus	13
4. Empiria	15
4.1 Teema 1: lyhyesti hallituksen roolista.....	15
4.2 Teema 2: tiedon tuottaminen hallitukselle.....	17
4.3 Teema 3: tiedon epäsymmetrisyys	18
4.4 Teema 4: yhteinen näkemys	21
4.5 Teema 5: henkilökohtainen tietämys.....	23
5. Discussion	24
6. Johtopäätökset	25
Lähteitä	26
Haastattelut.....	28

1. Johdanto

Organisaatioteoriassa syntyi 1990-luvun puolivälissä uudenlainen näkemys ja tapa jäsentää organisaatioita sekä niiden kilpailuedun lähteitä. Painotus muuttui ”resurssipohjaisesta” enemmän kohti ”tietopohjaista” näkemystä organisaatiosta (ks. esim. Nonaka, 1994). Tämä tarkoitti siirtymistä ajattelutapaan, jossa organisaatio sekä sen jäsenet nähdään aktiivisina tiedon luojina, muuntajina ja jakajina, kun aikaisemmin tietoa käsiteltiin lähinnä valmiiksi olemassa olevana, universaalina resurssina, jota voidaan hallita erilaisten prosessien avulla (Nonaka, 1994; Nonaka ja von Krogh, 2009). Nonakan vuonna 1994 kehittämä ”Organisaation Tiedon Luonnin Teoria”, pyrkii esittämään kattavan teoreettisen kehikon, jonka avulla organisaation tiedon luomista ja muuntamista voidaan hahmottaa. Tämä teoria on saavuttanut organisaatiotieteissä lähes ”paradigmaattisen statuksen”, mutta myös saanut osakseen jonkun verran kritiikkiä (Gourlay, 2006).

Samaan aikaan, Corporate Governance -maailmassa on mietitty ja tutkittu laajasti hallituksen ja operatiivisen johdon roolijakoa. Suurin osa operatiivisen johdon ja hallituksen välisiä suhteita sekä epäsymmetristä informaatiota käsittelevästä kirjallisuudesta onkin keskittynyt asioiden tarkasteluun agenttiteorian näkökulmasta (Roberts *et al.*, 2005). Toinen merkittävä näkökulma on ollut resurssiperusteinen teoria (resource dependence theory). Näiden kahden teorian on nähty täydentävän toisiaan ja selittävän osaltaan hallituksen kahta merkittävää roolia: 1) operatiivisen johdon valvojina sekä 2) operatiivisen johdon neuvonantajina (Payne, 2009). Näihin näkökulmiin palataan vielä pikaisesti tarkemmin teoriaosion yhteydessä. Merkittävällä tavalla akateemisen dialogin ja eri teorioiden summa näkyy kuitenkin esimerkiksi Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa (2015). Etenkin suositukset hallituksen jäsenten riippumattomuudesta sekä hallituksen kokoonpanosta ja monimuotoisuudesta voidaan osaltaan perustella näiden teorioiden kautta.

Teorioita on kuitenkin kritisoitu niiden kapeasta näkökulmasta epäsymmetriseen informaatioon sekä tiedon jakamiseen ja luomiseen hallituskontekstissa (Brennan *et al.*, 2016). Akateemisessa maailmassa on myös laajemmin esitetty kritiikkiä sekä toiveita kattavamman näkemyksen omaksumisesta (ks. esim. Huse *et al.*, 2011; Roberts *et al.*, 2005; Brennan *et al.*, 2016; Daily *et al.*, 2003). Toiveena onkin siirtyä pois agenttiteorian yksinkertaistetusta maailmankuvasta ja hallituksen valvontaroolille annetusta

liiasta painoarvosta, kohti hallituksen ja johdon välistä vuorovaikutusta paremmin selittävää teoriakehikkoa (Huse *et al.*, 2011).

Brennan *et al.* (2016) hakevat uutta näkökulmaa johdon ja hallituksen väliseen problematiikkaan juurikin Nonakan (1994) teoriakehystä soveltaen. Tämä kehys käsittää tiedon hyvinkin ihmislähtöisenä ja yksilöön sidoksissa olevana asiana ja jaetaan kahteen erilaiseen tyyppiin: 1) eksplisiittiseen (explicit) tietoon ja 2) hiljaiseen (tacit) tietoon. Kehykseen liittyvä – ja tässä paperissa myöhemmin esiteltävä kuvio ”tiedon luonnin spiraali” – kuvaa näiden kahden erilaisen tiedon muodostumista ja jakamista organisaatioissa. Malli myös huomioi yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ja, jos vain hallitus voidaan sellaisena nähdä, ”itseohjautuvan tiimin” (Nonaka, 1994) sisäisen dynamiikan.

Tämänkin paperin tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää hallituksen ja johdon välistä informaation luomista ja jakamista. Epäsymmetrisen informaation vaikutuksia hallitustyöskentelyyn pyritään myös ymmärtämään. Haastatteluihin perustuva empiirinen aineisto pyrkii ensinnäkin havainnollistamaan eroja johdon ja hallituksen välisen tiedon laadussa ja määrässä. Toinen, syvällisempi tarkoitus on myös selvittää tiedon jakamisen ja muuntamisen dynamiikkaa hallituksen jäsenten sekä operatiivisen johdon välillä. Näkökulmaksi ja haastatteluiden analysoinnin teoreettiseksi pohjaksi omaksutaankin Brennan *et al.*:n (2016) soveltama malli Nonakan teoriakehikosta (1994). Tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavanlaiseen muotoon:

1. *Miten hallituksen ja johdon välisen tiedon määrä ja laatu eroavat toisistaan?*
2. *Mitenkä tietoa luodaan, muokataan ja jaetaan hallituksen välisissä vuorovaikutustilanteissa?*

Paperin seuraava osio käsittelee edellä mainittuja teorioita läheisemmin. Toki painotus tarkastelussa on vahvasti juurikin Brennan *et al.*:n sekä Nonakan esittämillä näkemyksillä ja teorioilla. Tarkoitus on myös selvittää hallituksen erilaiset roolit ja epäsymmetrisen informaation vaikutus hallitustyöskentelyyn. Osion lopussa vedetään yhteen teoreettinen pohja, jonka lähtökohdista empiiristä aineistoa lähdetään myöhemmin analysoimaan ja näin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kolmas osio käsittelee aineistojen keräämiseksi käytettyä metodologiaa. Osiossa esitellään haastattelujen kulku ja kerätyn materiaalin käsittely. Neljännessä osiossa esitetään haastatteluissa esiin nousseita keskeisiä havaintoja ja lainauksia. Viidennessä osiossa esiin nousseita

havaintoja verrataan kriittisesti toisessa luvussa esitettyihin teorioihin. Lopuksi esitetään yhteenveto ja avoimeksi jääneitä kysymyksiä.

2. Teoriakatsaus

2.1 Hallituksen roolit: valvonta ja neuvonta

Akateemisessa maailmassa hallituksen rooli organisaatioissa nähdään lähinnä kaksijakoisena. Toisaalta hallitus valvoo toimivaa johtoa vastaten siitä, että yritystä johdetaan osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Toisaalta taas hallitus pyrkii neuvomaan ja auttamaan johtoa tuoden mukanaan organisaatioon omaa erityisosaamistaan. Tosielämässä hallituksen rooli ja tehtävät ovat hyvinkin monivivahteisia, ja esimerkiksi Hallitusammattilaiset ry (2019) määrittelee hyvän hallitustyön 10 kulmakiveä, jotka korostavat hallituksen eri vastuita ja tehtäviä yhtiössä. Hallitukselta ja sen jäseniltä edellytetään esimerkiksi vastuuta yhtiötä kohtaan; lakien ja hyvän hallintotavan tuntemista ja noudattamista; huolellisuutta sekä monipuolista osaamista. Hallituksen tehtäviin taas kuuluu esimerkiksi toimitusjohtajan valitseminen ja palkitseminen, strategiasta päättäminen sekä toimitusjohtajan tukeminen ja rakentava haastaminen. Kaikki nämä tehtävät ja vastuut voidaan kuitenkin karkeasti jakaa joko valvovan tai neuvovan roolin alaisuuteen.

Hallituksen ehkä tärkeimmäksi tehtäväksi onkin pitkään käsitetty rooli päämies-agentti-ongelman selvittäjänä, kun päätöksenteon valvonta ja operatiivinen päätöksenteko erotetaan toisistaan (ks. esim. Fama ja Jensen, 1983). Tämä tarkoittaa sitä, että hallituksella on oikeus ja velvollisuus valvoa operatiivisen johdon päätöksentekoa ja näin ollen myös osakkeenomistajien etua. Jako on tarpeen, sillä omistajuuden ollessa hajaantunut osakkeenomistajilla ei välttämättä ole mahdollisuutta tehokkaasti suoraan valvoa johdon päätöksentekoa ja estää johtoa toimimasta opportunistisesti. Näin ollen, hallitus sijoitetaan hierarkiassa johdon yläpuolella ja sillä on valta nimittää ja erottaa toimitusjohtaja. Näin on säädetty esimerkiksi Suomen listayhtiöiden hallintokoodissa (2015) ja siinä on myös virallisesti mainittu hallituksen vastuu nimenomaisesti kaikkia osakkeenomistajia ja yhtiötä kohtaan. Pystyäkseen valvomaan yritystä hallituksen täytyy saada yrityskohtaista informaatiota – pääsääntöisesti juurikin johdolta.

Toisaalta hallitus voi myös auttaa operatiivista johtoa tarjoamalla neuvoa ja ohjausta sille. Adams ja Ferreira (2007) esittävät, että tästä on yritykselle lisäarvoa, sillä hallituksen jäsenten erityisosaaminen

ja informaatio saattaa poiketa toimitusjohtajan osaamisesta ja täydentää sitä. Heidän mukaansa hallitus pystyy avustamaan toimitusjohtajaa sitä paremmin, mitä enemmän informaatiota toimitusjohtaja hallitukselle antaa.

Kaksi merkittävintä teoriaa, joiden kautta edellä esitetyt roolit on voitu perustella, ovat olleet varsinkin agenttiteoria ja resurssipohjainen teoria, sekä osittain ”stewardship theory” (Daily *et al.*, 2003). Akateemisessa maailmassa on jo jonkin aikaa esitetty näkemyksiä, että näille teorioille on annettu liikaa painoarvoa. Kritiikkiä on tullut esimerkiksi siitä, että teorioiden ympärille rakentunut tutkimus on liiaksi keskittynyt hallitustyöskentelyn tehokkuuteen vaikuttaviin ulkoisiin muuttujiin, sen sijaan, että olisi pyritty ymmärtämään hallituksen käyttäytymistä ja sisäistä dynamiikkaa (Pettigrew, 1992). Ulkoiset muuttajat tässä viittaavat esimerkiksi hallituksen kokoonpanoon tai riippumattomuuteen. Toiveena olisi kurkistaa tarkemmin hallituksen sisäisiin prosesseihin.

Forbes ja Milliken (1999) esimerkiksi esittävät, että hallitukset tulisi nähdä strategisia päätöksiä tekevinä ryhminä, ja hallituksen tehokkuus määritellä 1) hallituksen kyvyllä suorittaa roolinsa sekä 2) hallituksen kyvyllä jatkaa toimintaansa. Tämän näkemyksen valossa hallituksen jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus muodostuvat merkittäväksi näkökulmaksi ja mahdollisiksi tutkimusaiheiksi. Forbes ja Milliken myös nostavat tiedon ja sen eri muodot merkityksellisiksi hallituksen työskentelyyn vaikuttaviksi muuttujiksi. Hallituksen tulee muokata ja yhdistellä niin yrityskeskeistä, kuin yleisluontoista (esim. toimiala, taloudellinen, lainopillinen) tietoa pystyäkseen suorittamaan tehtävänsä tehokkaasti. Toinen merkittävä huomio, jonka Forbes ja Milliken (1999) tekevät, on yrityksen koon ja rakenteen merkitys hallituksen rooliin: heidän mukaansa hallituksen neuvova rooli korostuu pienissä yrityksissä.

2.2 Hallitus tietoa luovana ja muuntavana ryhmänä

Monia erilaisia teoreettisia kehikoita on esitetty käytettäväksi tulevaisuudessa corporate governance kysymyksiä tutkittaessa (ks. esim. Huse *et al.*, 2009). Tässä paperissa näkökulmaksi omaksutaan kuitenkin alkujaan organisaatiotieteistä juontuva Nonakan (1994) luoma tiedon luonnin teoriakehikko ja Brennan *et al.*:n (2016) siitä hallituskontekstiin soveltama kehikko. Kuten edellä on esitetty, tiedon ja informaation merkitys hallitustyöskentelyssä on monessakin mielessä mielenkiintoinen asia. Tieto ja siihen liittyvät monet muuttujat ja ilmiöt (kuten tiedon määrä, laatu, luominen, muuntaminen,

liikkuminen, jne.) ovat hyvin keskeisessä roolissa hallituksen pyrkiessä suorittamaan eri roolejaan ja tehtäviään tehokkaasti.

Nonaka (1994) puhuu myös itseohjautuvista (self-organizing) tiimeistä ja niiden merkityksestä tiedon luonnissa. Itse asiassa itseohjautuvan tiimin järjestäytyminen onkin ensimmäisiä askelia, jotka hänen teoriakehityksensä johtavat dynaamiseen tiedon luomiseen organisaatioissa. Nonaka (1994) toki tiedostaa myös yksilön ja hänen kokemustensa merkityksen tiedon luonnissa, mutta organisaation näkökulmasta juurikin ryhmän jäsenten välisillä vuorovaikutuksilla on erittäin merkittävä painoarvo. Nonaka (1994) lainaa Bergeriä ja Luckmannia (1966) todetessaan, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettu.

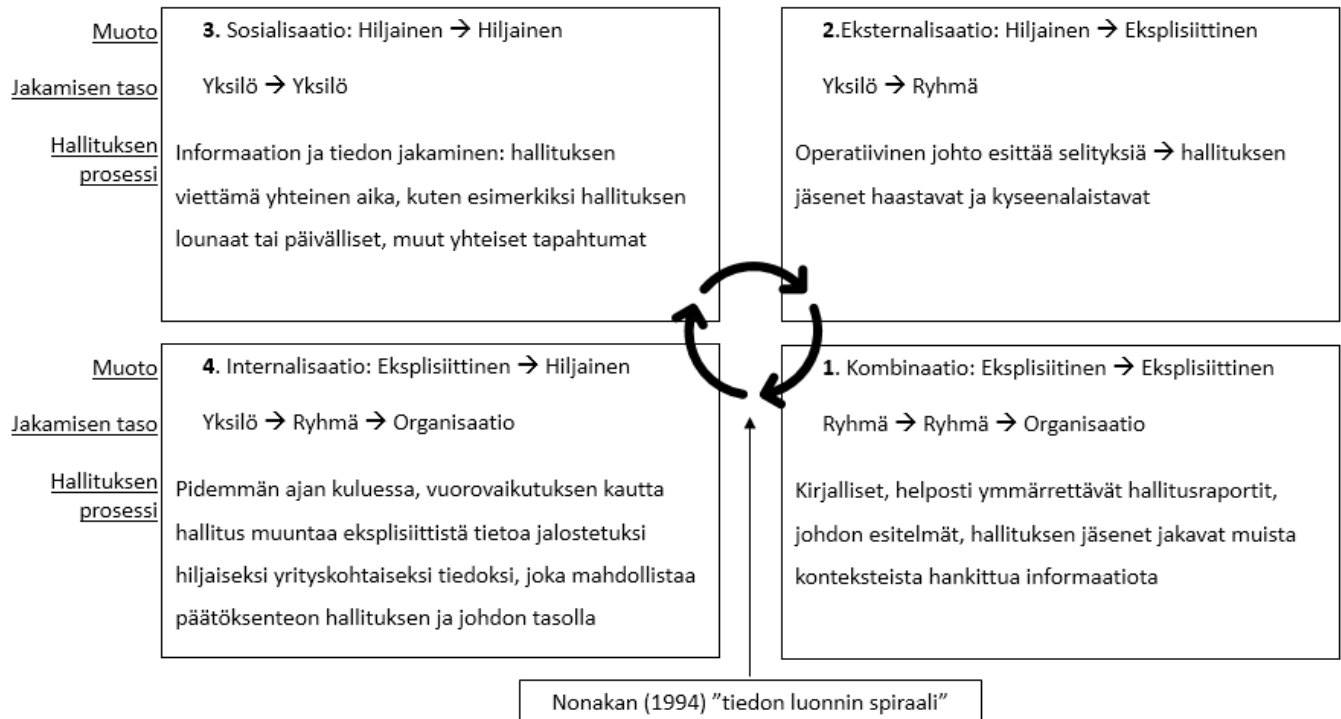
Ennen tiedon luonnin ja muuntamisen teoriakehityksen tarkempaa esittelyä, tulee selvittää muutamia tärkeitä määrittelyitä Nonakan ja von Krogh:n (2006) työssä. Ensinnäkin he esittävät, että organisaatioiden tiedon luomisen taustalla vaikuttavat kaksi merkittävää näkökulmaa: 1) tieto voidaan konseptuaalisella tasolla jakaa hiljaiseen (tacit) ja eksplisiittiseen muotoon, yhden jatkumon ääripäinä sekä 2) tiedon muuntaminen (knowledge conversion) selittää vuorovaikutukset näiden tiedon eri muotojen välillä. Eksplisiittinen tieto määritellään tietona, jonka voi pukea sanoiksi ja jonka voi esittää esimerkiksi piirrettyssä tai kirjoitetussa muodossa. Tällaisella tiedolla on siis ”universaaleja piirteitä” ja käyttötarkoituksia. Hiljainen tieto sen sijaan määritellään hyvinkin henkilösidonnaiseksi ja toimintaan liittyväksi. Se ilmenee rutiineissa, arvoissa ja tunteissa, ja sitä on usein hankala, ellei jopa mahdoton tavoittaa tietoisella tasolla. Ehkä sitä voitaisiinkin, hallituksen ja johdon välistä vuorovaikutusta tarkasteltaessa, kuvailla jonkinlaiseksi johdon näppituntumaksi. Toisaalta täytyy myös huomioida, että hallituksen jäsenilläkin tällaista hiljaista tietoa varmasti on. Jos hiljainen tieto on kallistunut jatkumossa kohti eksplisiittistä päätä, se saatetaan pystyä tavoittamaan tietoisella tasolla ja muuntamaan eksplisiittiseksi (Nonaka ja von Krogh, 2006)

Eräs tärkeä määrittely liittyy siihen, mitä tieto itsessään on. Nonaka (1994) omaksuu näkemyksen, jonka mukaan tieto määritellään ”perusteltuna tosi uskomuksena” (justified true belief). Toisaalta hän myös esittää, että tieto on 1) kykyä toiminnan taidokkaaseen suorittamiseen (skillful action) ja/tai 2) mahdollisuus määritellä tilanne siten, että toiminnan taidokas suorittaminen on mahdollista (so as to permit skillful action) (Nonaka ja von Krogh, 2006, s. 636). Nämä näkemykset ovat sinällään

käytännönläheisiä ja toimintälähtöisiä ja varsinkin hiljaisen tiedon omaksumiseen ja syntymiseen liittyy olennaisesti käytännön tekeminen. Uusi idea on siis tosi, jos se toimii ja siitä on hyötyä. Näin ollen Nonaka (2006, s. 639-640) näkee, että uskomuksista tulee ajan myötä tietoa, jos ne pystytään perustelemaan ja niistä on hyötyä kyseessä olevalle yksilölle tai ryhmälle. Perusteluiden taustalla ja niiden kanssa vuorovaikutuksessa (vrt. sosiaalisesti rakennettu todellisuus) vaikuttaa ympäröivä todellisuus.

Organisaation tiedon luonnin ytimessä on niin sanottu tiedon luonnin spiraali sekä tiedon muuntamisen ja siirtämisen neljä muotoa. Tämän mallin pohjalla on edellä esitetyt määritelmät tiedon luonteesta sekä varsinkin hiljaisen tiedon riippuvuus yksilöistä. Toisaalta, kuten myös edellä esitetty, itseohjautuvat tiimit ovat avainasemassa tässä tiedon muuntamista ja siirtämistä käsittelevässä mallissa, joka yleisesti tunnetaan SECI -mallina. Nimi tulee neljästä tiedon muuntamista/jakamista käsittävästä vaiheesta, joita ovat 1) sosialisatio (socialization: tacit to tacit), 2) eksternalisaatio (externalization: tacit to explicit), 3) kombinaatio (combination: explicit to explicit) ja 4) internalisaatio (internalization: explicit to tacit).

Nonakan mallissa (1994) tiedon luonti perustuu jatkuvaan dialogiin hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Tästä juontuu puolestaan tiedon luonnin spiraali, jossa kaikki tiedon muuntamisen/jakamisen muodot vaikuttavat jatkuvassa ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa keskenään, luoden näin uutta tietoa organisaation tasolla. Tietoa voidaan Nonakan (1994) mukaan luoda jokaisessa vaiheessa erikseenkin, mutta mallin tärkein oivallus on juurikin eri vaiheiden keskeinen vuorovaikutus. Näin ollen tiedon luonnissa keskeisenä tekijänä vaikuttava yksilöllinen hiljainen tieto saadaan nostettua suuremman joukon ja ehkä jopa koko organisaation käyttöön. Seuraavassa esitellään Brennan *et al*:n hallituskontekstiin soveltama kehikko näistä eri vaiheista.



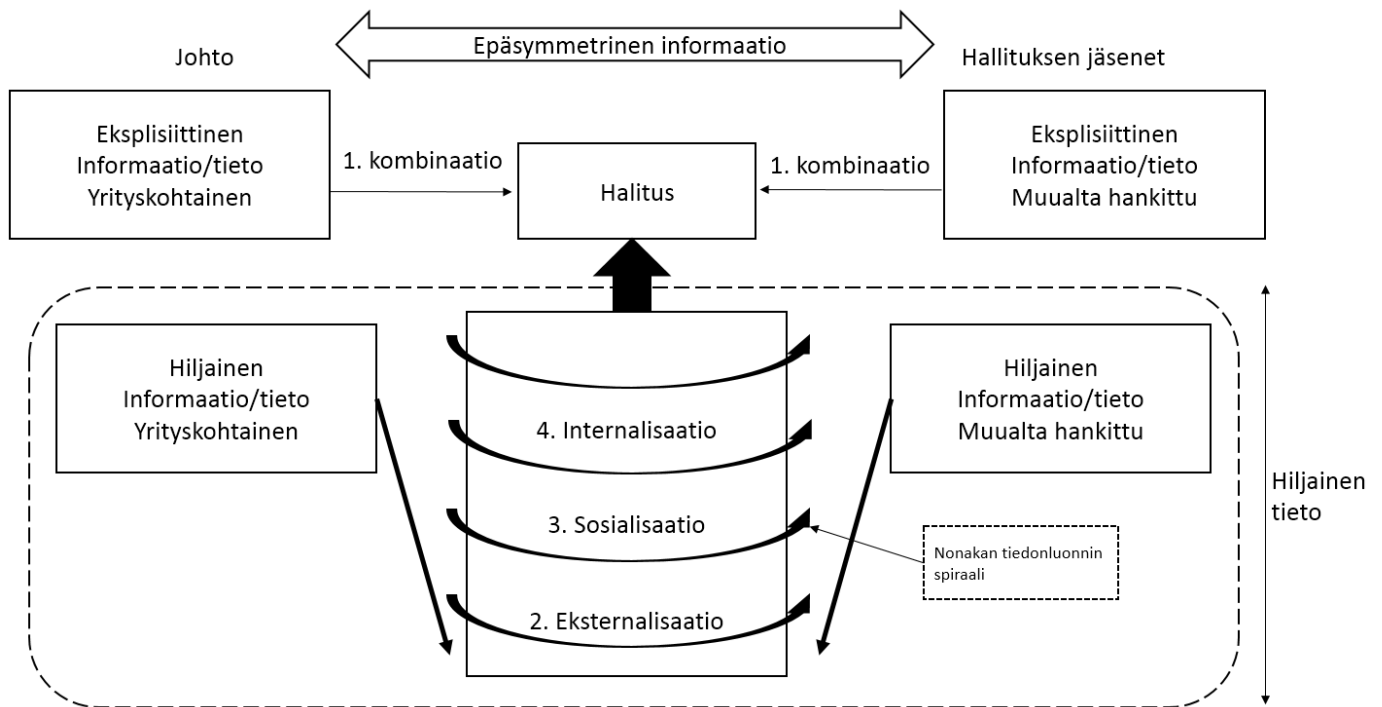
Kuvio 1: Nonakan tiedon muuntamisen kehikko ja neljä eri muotoa Brennan *et al.*:n hallituskontekstiin soveltamana
Lähde: Brennan *et al.*:n (2016, s. 148) sovellus Nonakan kuvioista (1993, s. 19; 1998, s. 43-44)

1. Kombinaatio: eksplisiittisen tiedon jakamista ja muuntamista. Käytännössä kyseessä on siis erilaisten eksplisiittisten tietojen yhdistelemistä. Mahdollisia tapoja välittää näitä tietoja ovat esimerkiksi puhelut, kokoukset tai erilaiset jaetut asiakirjat. Uutta tietoa voi syntyä esimerkiksi, jos olemassa olevaa tietoa muokataan ja/tai asetetaan uuteen kontekstiin.
2. Eksternalisaatio: hiljaisen tiedon muuttamista eksplisiittiseksi. Tässä vaiheessa hiljaista, siis tietoa, jota ei määritelmän mukaan pysty sanoin ilmaisemaan, pyritään muuttamaan ymmärrettävään mutoon. Merkittävä tiedon muuntamisen väline tässä on merkityksellinen dialogi (Nonaka, 1994). Hallituskontekstissa tämä saattaa näkyä esimerkiksi siten, että johto esittää selityksiä hallitukselle, joita hallitus sitten kyseenalaistaa ja haastaa.
3. Sosiaalisaatio: hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakaminen, kuten hiljainen tieto itsekkin on hyvin yksilösidonnaista. Nonaka (1994) näkee tässä vaiheessa merkitykselliseksi yhteisten kokemusten jakamisen. Viettämillä aikaa yhdessä rakennetaan keskinäistä luottamusta ja yhteistä näkemystä. Brennan *et al.* (2016) esittävät, että hallituskontekstissa tämä todennäköisesti tapahtuu virallisten hallitustapaamisten ulkopuolella, mutta toisaalta on vaikea kuvitella, miksi tiedon jakamista ei tapahtuisi myös virallisissa tapaamisissa. Eräs Brennan *et al.*:n

(2016) mielenkiintoinen huomio on, että pitkä hallituksen jäsenyys saattaa huomattavasti parantaa tämän jäsenen hiljaista tiedon jakoa ja ymmärrystä, eli ”näppituntumaa” liiketoiminnasta. Tämä puolestaan saattaa heikentää jäsenen kontribuutiota hallitukseen epäsymmetrisen informaation vähentyessä. Tarkemmin epäsymmetrisen informaation luonteesta seuraavassa osiossa.

4. Internalisaatio: eksplisiittisen tiedon muuntamista hiljaiseksi tiedoksi. Näin tapahtuu, kun organisaation jäsenet ottavat osaa toimintaan, jonka perustana on eksplisiittinen tieto ja kokeilemalla sekä yrityksen ja erehdyksen kautta kääntävät tätä eksplisiittistä tietoa sisäiseksi, hiljaiseksi tiedokseen (Nonaka, 1994). Hallituskontekstissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että strategioita ja päätöksiä testataan ja arvioidaan. Näin hallituksen ja johdon yrityskohtainen hiljainen tieto lisääntyy.

Tämän kehikon pohjalta Brennan *et al.* lähtevät rakentamaan omaa konseptuaalista malliaan, jossa tiedon luonti ja muuntaminen tuodaan olennaiseksi osaksi hallitustyöskentelyä ja siihen liittyviä prosesseja. He tunnistavat, että tiedon kombinaatio selittyy (ainakin osittain) perinteisempien teorioiden, kuten agenttiteorian avulla, jossa tieto nähdään ”yksilöstä riippumattomana hyödykkeenä (depersonalized commodity)” (Brennan *et al.*, 2016, s. 149). Brennan *et al.* lainaavat Mintzbergiä (1973), esittäessään johdon tiedon olevan kuitenkin usein intuitiivista. Hallituksen saamaa tietoa voidaan sen sijaan kuvailla hyvinkin eksplisiittiseksi (viralliset hallitusraportit, esitelmät, pöytäkirjat jne.). Kuitenkin hallituksenkin yritykseen sen ulkopuolelta tuoma hiljainen tieto on yksi arvokkaimmista resursseista, joita hallitus voi yritykselle tarjota. Hallituksen ja johdon hiljainen tieto täytyy kuitenkin jotenkin nostaa ryhmän tietoisuuteen, jotta sitä pystytään hyödyntämään organisaation tasolla. Seuraavaksi esitetään tätä tiedon luomisen ja jakamisen dynamiikkaa hallituskontekstissa Brennan *et al.*:n konseptuaalisen mallin kautta.



Kuvio 2: Brennan *et al.*:n konseptuaalinen malli epäsymmetrisestä informaatiosta hallituksen ja johdon välillä

Lähde: Brennan *et al.*, 2016, s. 150

Mallissa perinteisen eksplisiittisen informaation jakamisen ohella vaikuttaa siis jatkuvasti myös Nonakan (1994) tiedon luonnin spiraali, joka pyrkii nostamaan hiljaista tietoa tietoiselle tasolla ja organisaation käyttöön. Epäsymmetrinen informaatio juontaa juurensa siitä, ettei hallitus voi koskaan saavuttaa yhtä syvällistä ymmärrystä yrityksestä, kuin johto. Toisaalta spiraalin myötä ja hallituksen prosessien tehokkuudesta (varsinkin sosialisatio) riippuen, saattaa informaation epäsymmetria vähentyä. Brennan *et al.* (2016) esittävät, että merkityksellisiä ovat etenkin hallituksen jäsenten muualta hankkimat tiedot tai vertauskohdat. Hallituksen jäsenet pystyvät siis omien erityisosaamistensa ja kokemustensa pohjalta etsimään selityksiä ja vastauksia kysymyksiin, jotka operatiivinen johto ”omiin oloihinsa jätettynä, olisi saattanut sivuuttaa” (Brennan *et al.*, 2016, s. 152).

Eräitä tämänkin paperin kannalta mielenkiintoisia huomioita Nonakan (1994) työssä ovat luovan tuhon (creative chaos) ja ylimääräisen/turhan informaation (redundant information) konseptit sekä osittain keskijohdon merkitys organisaation tiedonluonnissa. Luovan tuhon konsepti viittaa siihen, että tiedon luonnin prosessin sysää organisaatiossa usein liikkeelle jonkinlainen kriisi tai ongelmatilanne. Oikeanlainen, yksilöiden ja ryhmän sen hetkisten tietojen pohjalta tehty ongelmanasettelu mahdollistaa tämän prosessin. Ylimääräisen informaation konsepti taas pyrkii poistamaan haitallista

hierarkiaa. Ajatus perustuu siihen, että organisaatiossa toimivien yksilöiden tulisi jollain tasolla omistaa päällekkäistä informaatiota. Näin organisaation tiedon luonnin prosessi tehostuu, kun yksilöt pystyvät helpommin löytämään yhteisen näkemyksen ja antamaan kontribuutionsa myös muiden henkilöiden osaamisalueilla. Molemmat konseptit ovat varmasti merkityksellisiä myös hallituskontekstissa ja vaikuttavat osaltaan epäsymmetriseen informaatioon, jota tarkastellaan seuraavassa osiossa.

2.3 Näkemyksiä epäsymmetriseen informaatioon: edellytys vai rasite tehokkaalle hallitustoiminnalle ja vastuullisuudelle?

Adams ja Ferreira (2007) vertailevat paperissaan kahta erilaista tapaa järjestää hallitus. Taustalla vaikuttaa vahvasti näkökulma, että hallituksen neuvova rooli tuo lisäarvoa yritykselle, ja että hallitus pystyy suorittamaan tämän roolin sitä paremmin, mitä enemmän informaatiota johto hallitukselle antaa. Heidän mallissaan itsenäinen hallitus toisaalta myös valvoo johtoa sitä tarkemmin, mitä enemmän informaatiota se saa, ja pyrkii kenties tämän takia vaikuttamaan päätöksentekoon. Johto siis kohtaa tietynlaisen dilemman jakaessaan informaatiota hallitukselle: toisaalta se saa arvokkaana pitämiään neuvoja ja toisaalta taas menettää valtaansa hallituksen vaikuttaessa päätöksentekoon.

Tässä mielessä epäsymmetrinen informaatio voidaan nähdä huonona ja jopa yrityksen arvoa alentavana tekijänä. Adams ja Ferreira (2007) esittävätkin ratkaisuksi ”ystävällisiä hallituksia”, jotka jakavat johdon näkemykset. Itsenäiset hallitukset ovat heidän mallissaan ehkä jopa yrityksen arvoa alentavia. Toinen vaihtoehto heidän mukaansa olisi jakaa hallituksen valvova ja neuvova rooli kahden erillisen elimen välille. Esimerkinomainen menettely saattaisi olla vaikkapa jonkinlaisen itsenäisen tarkastusvaliokunnan olemassaolo.

Roberts *et al.* (2005) sekä Brennan *et al.* (2016) puolestaan omaksuvat pitkälti toisenlaisen näkemyksen. He käsittävät hallituksen roolit enemmän toisiaan täydentäviksi. Esimerkiksi Brennan *et al.* (2016) esittävät, että epäsymmetrisen informaation olemassaolo on välttämätön tila ”hallitushuoneen tehokkaalle vastuullisuudelle”. Hallituksen ”koettu tietämättömyys” ja etäisyys päivittäisestä liiketoiminnasta ohjaa hallitusta kyseenalaistamaan ja haastamaan johtoa (Roberts *et al.* 2005). Näin epäsymmetrisen informaation voidaan nähdä ikään kuin ruokkivan tiedon luonnin spiraalia ja johtavan aidosti vastuulliseen hallitustyöskentelyyn. Mutta kuten edellä esitettiin, esimerkiksi pitkä hallituksen jäsenyys saattaa vähentää jäsenen epäsymmetristä informaatiota ja näin ollen heikentää siis kykyä

toimia vastuullisesti. Tässä saattaa piillä jonkinlaista problematiikkaa, sillä kuten Nonaka (1994) esittää, ”ylimääräinen tieto (redundant information)” lisää osaltaan tiedon luonnin tehokkuutta. Voitaisiinko asia siis nähdä esimerkiksi näin: mitä pitempään hallitus on tehtävissään toiminut, sitä enemmän sillä on johdonkin kanssa päällekkäistä informaatiota ja sitä tehokkaammin (ainakin tiettyyn pisteeseen asti) he pystyvät tietoa luomaan? mutta toisaalta, johtaisiko tämä taas hallituksen heikentyneeseen kykyyn toimia aidosti vastuullisesti?

Johto saattaa myös aidosti pyrkiä olemaan avoin ja rehellinen. Kun toimenkuvan on hyvinkin kompleksi ja käytettävissä oleva informaatio luonteeltaan vaikeasti kommunikoitavaa (hiljaista), saattaa johto kuitenkin olla ”rehellisesti epäpätevä (honest incompetence)” (Hendry, 2002). Johto siis ei välttämättä täsmälleen tiedä, mitä siltä odotetaan ja minkälaista informaatiota sen tulisi kommunikoida eteenpäin. Hallitus pystyy kenties valvovan ja neuvovan roolinsa sekä etäisemmän asemansa kautta nostamaan kriittisiä asioita esille ja avustamaan johtoa. Epäsymmetrisen informaation voidaan siis nähdä monellakin tapaa luovan sekä lisäarvoa, että vastuullisuutta yrityksessä.

Vastuullisuus onkin tärkeä konsepti corporate governance kysymyksissä. Aguilera (2005) kuitenkin huomioi, että termille ”accountability”, ei useista kielistä löydy oikeastaan suoraa käännöstä. Esimerkiksi suomeksi sekä ”responsibility”, että ”accountability” käännetään vastuullisuudeksi. Aguilera (2005) vertailee laajemminkin erilaisten corporate governance mallien eroja. Esimerkiksi sitä, ajatellaanko hallituksen olevan vastuussa pelkästään yhtiötä ja osakkeenomistajia kohtaan, vai laajemmin sidosryhmiä kohtaan? Tässä paperissa omaksutaan melko laaja käsitys hallituksen vastuullisuudesta, jonka taustalla on varsinkin Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (2015) sekä Hallitusammattilaiset ry:n ”Hyvän hallitustyön kulmakivet” (2019). Näin ollen hallituksen kenties tärkein tehtävä on toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen, mutta se on myös laajemmin vastuussa yrityksestä ja sen toimista eri sidosryhmiin nähden.

2.4 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

Varsinkin perinteisemmästä kirjallisuudesta huokuu osittain läpi mielenkiintoinen vastakkainasettelu operatiivisen johdon ja hallituksen välillä. Epäsymmetrisen informaation koetaan kumpuavan pitkältikin siitä tosiasiasta, että johto saattaa pyrkiä toimimaan omien etujensa mukaisesti ja näin ollen osakkeenomistajien etujen vastaisesti. Tämä on pitkälti korostanut hallituksen valvovaa roolia

tutkimuksissa (Adams ja Ferreira, 2007). Kuitenkin tämän paperin empiirisen osion tuloksia analysoitaessa pyritään omaksumaan näkökulma, joka käsittää hallituksen ja johdon välisen yhteistyön enemmän synergisyyteen pyrkivänä. Tämä tarkoittaa sitä, että hallitus ja johto pystyvät yhdessä työskennellessään tuottamaan yritykselle selvää lisäarvoa varsinkin hallituksen neuvovan roolin kautta.

Hallitus tarvitsee rooliensa suorittamiseen paljon informaatiota ja on jopa paradoksaalisesti riippuvainen johdosta tämän informaation saamiseksi. Paradoksi syntyy siitä, että hallitus on pitkälti riippuvainen johdosta yrityskohtaisen tiedon osalta, mutta heidän oletetaan silti valvovan johtoa itsenäisesti ja johdosta riippumattomina (Brennan *et al.* 2016). Ratkaisua tähän pulmaan voidaan etsiä epäsymmetrisen informaation kautta, kuten edellä esitetty. Hallituksen vastuullisuus ja valvovan roolin suorittaminen mahdollistuu, kun hallitus pyrkii saamaan yrityskohtaista ja eksplisiittistä tietoa käyttöönsä. Tämän tiedon etsinnässä auttaa hallituksen jäsenten aikaisemmat kokemukset ja erityisosaaminen.

Brennan *et al.*:n (2016) konseptuaalisen mallin mukaan, käsitellään tässäkin hallitusta ja johtoa tietoa luovana ja muovaavana ryhmänä. Empiirisen osion ydin pyrkiikin keskittymään tämän Nonakan (1994) teorian pohjalta rakennetun mallin olemassaolon ja toiminnan selvittämiseen hallituskontekstissa. Hypoteesi on jotakuinkin seuraavanlainen: hallitus ja operatiivinen johto toimivat eräänlaisena strategisia päätöksiä tekevänä tiiminä/ryhmänä, mutta johdon ja hallituksen välillä vallitsee informaation epäsymmetria. Epäsymmetrinen informaatio ja hallituksen omaksumat roolit luovat hallitukselle kannustimen hankkia informaatiota. Tämä johtaa informaation luomiseen, jakamiseen ja muokkaamiseen hallituskontekstissa Brennan *et al.*:n (2016) konseptuaalisen mallin ja Nonakan informaation luomisen spiraalin mukaan sekä mahdollistaa hallituksen vastuullisen työskentelyn.

Aivan kritiikittä ei Nonakankaan teoria ole jäänyt. Esimerkiksi Gourlay (2006) kritisoi teoriakehystä ja esimerkiksi esittää, että tiedon määrittely ”perusteltuna tosi uskomuksena”, johtaa managerialistiseen näkemykseen ja oikeastaan kääntää Nonakan teorian päätöksentekoa, ei tiedon luontia koskevaksi. Toisaalta Nonaka ja von Krogh (2009) argumentoivat myöhemmin melko vakuuttavasti organisaation tiedon luonnin teorian puolesta. Varsinkin kyseisen kritiikin kohdalla ja hallituskontekstissa kannattaa varmasti huomioida aikaisemmin esitetty tiedon määritelmä taidokkaan toiminnan mahdollistajana. Operatiivinen johto johtaa yritystä ja hallitus arvioi ja kyseenalaistaa johdon esityksiä sekä neuvoo

johtoa. Jos valittu strategia sekä johdon toimintatavat toimivat, voidaan varmasti väittää, että internalisaation kautta on syntynyt uutta tietoa.

Monet muutkin hallitustyöskentelyn prosesseihin keskittyvät tutkijat tunnistavat piirteitä, joita löytyy Nonakan tiedon luonnin kehikosta (1994). Näitä ovat esimerkiksi erot johdon ja hallituksen tietojen määrässä ja laadussa, sekä luottamuksen merkitys tiedon jakamisessa (ks. esim. Roberts *et al.*, 2005; Forbes ja Milliken, 1999). Näitä mielenkiintoisia yksityiskohtia pyritään nostamaan esille myös 4. osiossa, joka käsittelee haastatteluihin perustuvaa empiiristä aineistoa.

3. Metodikuvaus

Tässä paperissa esitettävä empiirinen aineisto perustuu kolmeen teemahaastatteluun. Aineisto kerättiin Solidabis Oy:n hallituksen puheenjohtajaa sekä toimitusjohtajaa haastatteleamalla. Case-yritys on pieni/keskisuuri suomalainen konsultointiin erikoistunut IT-alan yritys. Haastattelut sinällään käsittelivät tutkielman aihepiiriä, eli johdon ja hallituksen välisestä vuorovaikutusta, melko yleisellä tasolla, mutta myös case-yritystä käytettiin esimerkkinä ajoittain.

Haastateltavat henkilöt olivat hallituksen puheenjohtaja Pentti Heikkinen, sekä yrityksen toimitusjohtaja Petteri Puhakka. Hallituksen puheenjohtajalla on taustalla paljon kokemusta alasta, sekä useampi hallituspaikka. Myös toimitusjohtaja on toiminut alalla pitkään erilaisissa tehtävissä. Haastateltavilla on siis varmasti keskenään jokseenkin samankaltaiset näkemykset toimialaosaamistensa kautta. Heillä on myös kokemusta monista erilaisista tehtävistä (molemmat ovat toimineet operatiivisessa johdossa), hyvinkin eri kokoisissa organisaatioissa ja niiden osissa.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelurunko, josta kävi ilmi käsiteltävät teemat. Haastattelurunko on saanut innoitusta edelläkin esitetystä Nonakan (1994) tiedon muuntamista (knowledge conversion) käsittelevästä mallista sekä Brennan *et al.*:n (2016, s. 154-155) esittämistä mahdollisista kysymyksistä aineistonkeruuta varten. Tarkoitus oli luoda runko keskustelun tueksi niin, että jokainen teema johdattelisi sekä itsenäisesti, että esimerkkikysymystensä kautta jokseenkin loogisesti kohti seuraavaa teemaa. Haastateltaville kuitenkin kerrottiin, että keskustelu olisi tarkoitus pitää suhteellisen vapaamuotoisena, joten käytännössä keskustelu hyppi jokseenkin satunnaisesti

teemojen välillä. Jokaisessa haastattelussa kaikki teemat kuitenkin käytiin läpi jonkinlaisessa järjestyksessä, toki hieman eri painotuksin.

Haastattelurunko oli seuraavanlainen:

Taulukko 1: Malli haastattelurungosta

Teema	Esimerkkikysymyksiä
1. Lyhyesti hallituksen roolista	Mitkä ovat hallituksen tärkeimmät tehtävät ja etenkin, minkälaista informaatiota hallitus tarvitsee/tuottaa tehtäviensä hoitamisen tueksi?
2. Mitä kautta ja minkälaista tietoa hallitus haluaa yrityksestä?	Mistä lähtökohdista uutta tietoa lähdetään rakentamaan, eli mistä uudet ideat/ehdotukset saavat yleensä alkunsa? Mihin suuntaan tieto/esitykset yleensä liikkuvat (hallituksen työryhmä työstää vai johto?) Tulisiko raporttien (tiedon) sisältää lähinnä kvantitatiivista, eli helposti määriteltävissä ja mitattavissa olevaa vai ns. pehmeämpää tietoa? Minkälaisista epävirallisista lähteistä hallitus kerää yrityksen sisäistä/ulkoista tietoa?
3. Tiedon epäsymmetrisyys	Missä määrin hallitus tietää/ymmärtää liiketoimintaa johtoon verrattuna? Saako hallitus haluamansa tiedot? Miten johto selittää ja perustelee antamia tietoa? Voiko hallitus luottaa johdon näppituntumaan ja henkilökohtaisiin kokemuksiin/näkemyksiin? Mikä saa hallituksen hakemaan tietoa?
4. Yhteinen näkemys	Miten hallituksen välinen luottamus rakentuu ja näkyy? Miten hallituksen välinen ymmärrys ja yhteinen näkemys syntyy? Minkälaista dialogia käydään tuotetun tiedon ja esitysten ympärillä (esim. näkemysten haastaminen)? Miten tehtyjä päätöksiä arvioidaan (kenellä paras tieto onnistumisesta)?
5. Henkilökohtainen tietämys	Minkälaisia henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä ja tietoja tarvitset/käytät hallitustyöskentelyssä? Minkälaisen linssin läpi arvioit hallitukselle tuotettuja raportteja?

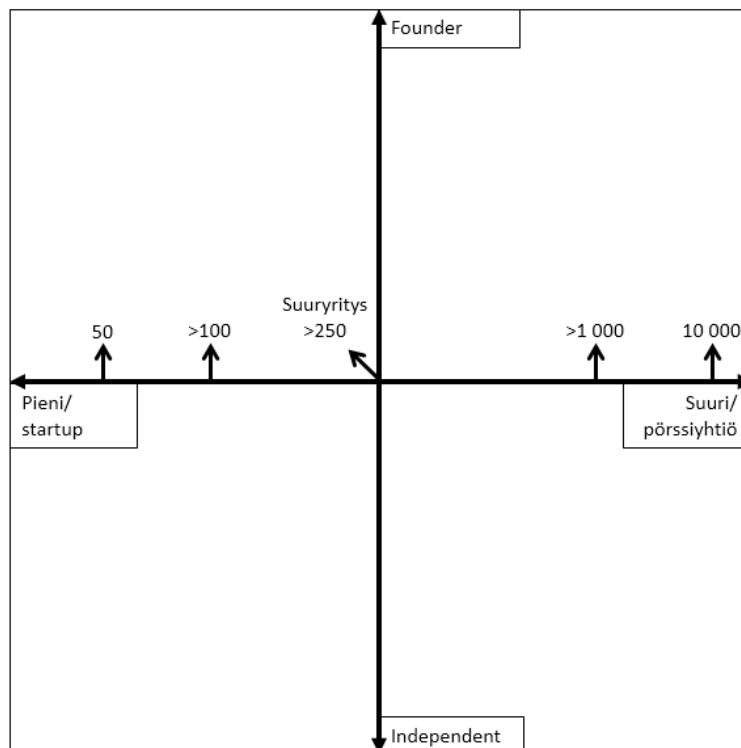
Yllä esitettyä runkoa muokattiin hieman toimitusjohtajan haastattelua varten niin, että 2. teema muutettiin muotoon ”tiedon tuottaminen hallitukselle”. Näin pyrittiin korostamaan johdon

näkökulmaa ja tuntemuksia hallituksen tiedon tarpeista sekä itse tiedon tuottamista hallitukselle. Myös esimerkkikysymyksiä muokattiin hieman niin, että ne paremmin toisivat esille ja korostaisivat operatiivisen johdon näkökulmaa eri teemoihin. Esimerkkikysymyksiä tarkastellessa tulee myös huomioda, että termi ”hallitus” käsittää tässä kontekstissa myös toimitusjohtajan. Kun siis puhutaan esimerkiksi hallituksen ”välisestä luottamuksesta”, tarkoitetaan kaikkien hallituksen jäsenten sekä toimitusjohtajan välistä luottamusta.

Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitusten perusteella kirjoitettiin yleisluontoiset muistiinpanot käsitellyistä aiheista ja keskeisistä huomioista. Seuraavassa, itse aineistoja käsittelevässä osiossa, esitetään teemakohtaisesti yhteenvedot haastatteluista sekä nostetaan esille tärkeimpiä havaintoja ja lainauksia.

4. Empiria

4.1 Teema 1: lyhyesti hallituksen roolista



Kuvio 3: Hallituksen roolia määrittävä nelikenttä

Lähde: Pentti Heikkinen, Solidabis Oy:n hallituksen puheenjohtaja

Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavana toimi hallituksen puheenjohtaja, joka esitti yllä olevan kaltaisen kuvion. Tämän kautta lähdettiin käymään tarkemmin läpi hallituksen roolia ja merkittävien huomio olikin se, miten hallituksen rooli muuttuu yrityksen koon/iän sekä jäsenistön mukaan. Jäsenistöä kuvaava pystyakseli kertoo periaatteessa sen, kuinka riippumattomia tai riippuvaisia henkilöt ovat yrityksestä. Vakituinen työsuhde, suuri osakkeenomistus tai muu riippuvuus/hyötymissuhde yritykseen nostaa hallitusta akselilla korkeammalle. Myös yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa nousee esille samankaltainen näkökulma. Hän näkee yrityksen elinkaaren vaiheen merkittäväksi hallituksen rooliin vaikuttavaksi tekijäksi. Hallituksen tehtävien (valvovan ja neuvovan) painotuksen tulisi hänen mukaansa muuttua yrityksen tilanteen mukaan. Hän kuvailee tätä haastavaa tehtävää ”yrityksen moodiin asettautumiseksi”.

Näin päästään käsittelemään tarkemmin teoriaosiossakin esitettyjä hallituksen valvovaa ja neuvovaa roolia. Hallituksen puheenjohtaja jakaakin tehtävät myös karkeasti kahteen. Toista hän nimittää ”suunnaksi”, joka tarkoittaa omistajien tahtotilaa, eli siis suuntaa, johon yritystä halutaan viedä. Tämän puitteissa hallitus myös vastaa yrityksen toimintaedellytysten, kuten rahoituksen varmistamista. Toiseen kuuluu taas sellaista, jota hän kutsuu ”valvomiseksi tai mittaamiseksi”. Hänen mallissaan tehtävillä kuitenkin vaikuttaisi olevan tietynlainen yhteys: suunta määrittää tavoitteet ja näin informoi, mitä hallituksen tulisi valvoa. Näin toimitusjohtaja kuvailee rooleja ja eri elinkaaren vaiheita:

”Valvova rooli korostuu mun mielestä enemmän sellaisissa yhtiöissä, joissa omistus on hajautunut ja johdosta tulee ehkä aika itsenäinen: pörssiyhtiöt, asunto-osakeyhtiöt ja tällaiset. Niissähän se valvova rooli painottuu paljon enemmän. Sitten tällaiset omistajavetoiset startupit, niin niissä mä näkisin, että hallituksen rooli on paljon enemmän siellä tukemisessa ja auttamisessa, kuin siinä valvonnassa.”

Keskustelussa nousee myös esille eräitä tyypillisiä hallituksen jäsenten profiileja. Hallituksen puheenjohtajan mukaan hallituksesta löytyykin usein esimerkiksi joku CFO -taustainen, joka ymmärtää taloutta, joku operatiivisen johdon taustaa omaava, joka ymmärtää johdon näkökulmaa sekä joku toimialakokemusta omaava henkilö. ”Idea on se, että on suorastaan vaarallista, jos kaikki on samasta puusta veistettyjä.” Näitä erilaisia erityisosaamisia ja asiantuntemusta hallitukselta toivoo myös toimitusjohtaja haastattelussaan. Alueet ovat pitkälti samoja, kuin puheenjohtajan esille nostamat.

Osaamisten tulisi hänen mukaansa jotenkin soveltua palvelemaan yhtiön sen hetkistä tilaa ja tarpeita. Näin hallituksen puheenjohtaja selittää erilaisten osaamisten tarvetta:

”Nykytrendihän täällä on hallituksen jäsenissä se, että on erilaisia taustoja. Jos ajatellaan huonoja esimerkkejä, niin suomalaiset kauppaketjut myöhästyivät tästä verkkokaupasta ja muusta. Sehän johtuu siitä, että siellä on pitkä virkaura perinteisesti, eli nousta sieltä alatasolta johtoon, ja kun ollaan 30 vuotta oltu siellä, niin sitten päästään ylimpään johtoon. Se tarkoittaa, että ollaan aika kapeita. [...] Se ei ole hyvä, että siellä on kaikki samanlaisia tyyppisiä: ei ole hyvä, että johdossa on (kokemustaustaltaan) samanlaisia tyyppisiä, eikä ole hyvä, että varsinkaan hallituksessa on (kokemustaustaltaan) samanlaisia tyyppisiä.”

”Jos miettii hallituskausien pituuksia, niin ne on tyypillisesti 3-7 vuotta. [...] Nämä ei ole tarkoitettukaan miksikään eläkeviroiksi ja täällä pitäisi tätä asiantuntemuksen variaatiota olla riippuen, siitä mihin firma on menossa ja mikä se maailman näkymä ja liiketoiminnan näkymä on.”

4.2 Teema 2: tiedon tuottaminen hallitukselle

Eräs mielenkiintoinen näkökulma, joka nousi hallituksen puheenjohtajan haastattelussa esille, liittyi hieman alemman johtoportaalle merkitykseen tiedon luomisen prosessissa. Esille nousi case -esimerkki suuresta suomalaisesta pörssiyrityksestä, jossa vuosittain järjestettiin liiketoimintayksiköiden strategiaseminaari. Tästä muutama kuukausi eteenpäin oli vuorostaan konsernin johtoryhmän kokous, jossa liiketoimintayksiköiden ja tukifunktioiden johtajat sekä toimitusjohtaja, CFO ja muut johtajat tapasivat. Taas tästä muutaman kuukauden päästä oli hallituksen strategiaseminaari, jossa hallitus, toimitusjohtaja ja ehkä CFO tapasivat. Näistä seminaareista koostui ikään kuin yksi kokonaisuus, jonka tarkoituksena oli luoda ja hyväksyä yhtiön strategia. Hallituksen strategiaseminaarissa esiteltiin yleensä ”noin 3 ison luokan kysymyksenasettelua”, jotka jalostuivat alemman tason seminaarien johtopäätöksistä. Hallitustasolle tuleva tieto oli ”hyvin pureskeltua” ja sitä oli paljon, eivätkä vaihtoehdot ”syntyneet vahingossa”. Esille nousee myös viikon mittaisen strategiaseminaarin sitouttavan vaikutuksen merkitys. ”Viikko ollaan yhdessä ja kaikki tietää, että tuossa se (tieto/ehdotus) syntyi”. Tämä saattaisi tukea Nonakan (1994) näkemystä sosialisoinnin merkityksestä tiedon luomisen prosessissa.

Toimitusjohtajan rooli hallituksen merkittävimpana informaation lähteenä tunnistetaan haastatteluissa laajasti. Vaikka isommissa yrityksissä kontakteja saattaa olla enemmänkin, kun eri alueiden johtajat pitävät kenties hallussaan tarkemmin rajautunutta tietoa (vrt. ylimääräinen ”redundant” informaatio), nähdään toimitusjohtaja silti hallituksen päällimmäisenä tiedon lähteenä. Pienessä yrityksessä tämä taas korostuu, kun toimitusjohtaja todennäköisesti vastaa useastakin alueesta. Eräs mielenkiintoinen huomio, joka liittyy tiedon tuottamiseen ja tähän toimitusjohtajalähtöisyyteen, on varsinkin pienessä yrityksessä, mutta myös yleisemmin, resurssien puute. Tiedon tuottaminen ja näin hallituksen informoiminen vaati johdolta työtä, joka saattaa hyvinkin olla pois juuri sillä hetkellä olennaisemmasta ajankäytöstä. Näin hallituksen puheenjohtaja kuvaa eroja eri organisaatioiden välillä:

”Hallituksen rooli muuttuu ihan niin kuin dramaattisesti (yrityskoon kasvaessa). Isolla yrityksellä on ison yrityksen resurssit. Siellä on [...] treasury -osastoa, joka vastaa rahoituksesta CFO:n alaisuudessa ja on kontrolleriorganisaatio, joka pystyy laskemaan ihan mitä tahansa halutaan laskettavan. Hallitus sitten kertoo mitä se haluaa ja tarvitsee.”

4.3 Teema 3: tiedon epäsymmetrisyys

Hallituksen puheenjohtajan haastattelussa hallituksen roolista puhuttaessa keskustelu kääntyi siihen, kuinka hallitus kokoontuu noin 8-12 kertaa vuodessa ja operatiivinen johto taas ”elää sitä elämää” lähes joka päivä. Tästä nousi esille kysymys epäsymmetrisestä informaatiosta.

”[Informaation epäsymmetria] on toisaalta se tarkoituskin. Sen takia otin tämän riippumattomuusakselin tähän (**kuvio 3**), että [hallituksen jäsenten] pitäisi olla pääsääntöisesti riippumattomia. Kun [johto]elää tätä joka päivä niin [yrityksestä] tulee niiden oma lapsi ja maailman tärkein, niin hallituksen tehtävä on ollakin se riippumaton. Se on oikeastaan hyvä, että siellä käy kerran kuukaudessa, koska silloin siihen saa riittävästi etäisyyttä ja pystyy näkemään objektiivisemmin.”

Näin taas toimitusjohtaja kuvailee epäsymmetristä informaatiota:

”Ehkä ne erot tulevat siinä, että sama informaatio saattaa olla niin monessa muodossa. Elikkä jos tietoa on jo, mutta sitä ei vaan oivalleta, että se liittyy myös siihen toiseen asiaan, niin semmoiset on turhauttavia. Ylimääräinen työ ylipäättään on turhaa.”

Vaikuttaisi siis siltä, että epäsymmetrinen informaatio voidaan ainakin osittain ymmärtää Brennan *et al*:n mallin mukaan. Sen olemassaolo on siis tietyllä tapaa mahdollistaa hallituksen vastuullisen toiminnan, ainakin puheenjohtajan mukaan. Toimitusjohtaja kuitenkin mielenkiintoisesti huomauttaa sen myös vaikeuttavan tehokasta työskentelyä muuten.

Keskustelussa nousee jälleen esille erot eri organisaatioiden välillä. Seuraavassa puheenjohtajan haastattelusta muutama lainaus, jotka kuvaavat eroja erilaisten organisaatioiden hallitusten ja johdon informaatiossa. Lausunnot kuvaavat sitä, kuinka lähes välttämättä kokoluokan kasvaessa hallituksen ja johdon tehtävät erkanevat. Tiedon absoluuttisen määrän voidaan varmasti olettaa kasvavan yrityskoonkin kasvaessa. Tietomäärän kasvun voidaan ehkä olettaa lisäävän epäsymmetristä informaatiota, jolloin on ehkä loogista, että hallitus ja johto erkanevat toisistaan ja näin kenties valvova rooli korostuu. Tätä ajatusta tukee varsinkin viimeinen lainaus.

”Minkä takia otin tämän Founder -näkökulman (**kuvio 3**). [...] Niin kauan kun on toimitusjohtaja ja samaan aikaan vielä hallituksen puheenjohtaja, niin silloinhan tietää kaikesta kaiken.”

”Pienessä startupissa, menee yksi yhteen tavallaan tämä tiedonkulku. Jos miettii askelta eteenpäin [...], eli noin 50 hengen kokoluokka. Tässähän alkaa tulla tämä, että kellään ei oikein voi olla 50 suoraa alaista. [...] Mitä pidemmälle tänne mennään (suurempaan kokoluokkaan), niin silloin on loogistakin, että [johto ja hallitus] pitää vetää erilleen.”

”Usein sanotaan, että mitä isompi yritys, niin sitä enemmän se on johtopainotteinen”

Hallituksen puheenjohtajan haastattelussa nousi myös esille se, miten suhtautuminen ja rooli muuttuu, kun siirtyy pois itse perustamansa yhtiön operatiivisista tehtävistä ja hallituksen puheenjohtajan/jäsenen rooliin. Seuraava lainaus havainnollistaa toisaalta edellä esitettyä hallituksen roolin muutosta ja toisaalta selvästi myös hiljaisen, yritys- ja toimialakohtaisen tiedon kertymistä:

”Pystyn katsomaan eri tavalla niin kuin riippumattomana ja eri silmillä, kuin jos olisin itse toimitusjohtaja. [...] Rooli on muuttunut, mutta totta kai se, että kun tietää tämän historian ja muun, niin kyllähän minä aika nopeasti pystyn sieltä poimimaan juttuja. Pystyy esittämään sellaisia (oikeita) kysymyksiä.”

Vaikuttaisi siis siltä, että jonkinlaisissa kriisitilanteissa epäsymmetrisen informaation merkitys korostuu. Näin ollen tuntuisi luontevalta yhdistää sekä Nonakan (1994) ajatukset luovasta tuhosta, että Brennan *et al*:n ajatukset epäsymmetrisestä informaatiosta. Tässä kohtaa on myös hyvä huomata aiemmin esitetty ajatus resurssien riittämättömyydestä. Näin puheenjohtaja ja vastaavasti toimitusjohtaja asiaa kuvaavat:

”Johdon näkökulmasta se on välillä vähän inhottavaakin, kun hallitus tulee liian lähelle. [...] Tyypillisestihän se on joku kriisitilanne, milloin hallitus tulee niin sanotusti iholle. Se on johdon kannalta siinä mielessä haastavaa, koska jos on kriisitilanne, niin silloin on kaikkein eniten aika tiukilla, paljon tekemistä, kaikkea muuta ja silti hallituksella on oikeus – ja se aika usein käyttää sitä oikeutta – tulla iholle ja vaatia kaikenlaisia selvityksiä.”

”Yleensä se on sen valvontaa, että yritys tekee asiat juridisesti oikein, eikä ole väärinkäytöksiä ja tällaisia. Siihen se valvova rooli liittyy ja korostuu monesti vaikeuksissa olevissa yrityksissä, koska hallituksen vastuukin on siihen valvontaan sidottu.”

Hallituksen halu saada informaatiota siis kasvaa tilanteessa, jossa yritystä kohtaa kriisi, kun samalla valvovan roolin merkitys korostuu. Toisaalta taas hallituksen puheenjohtaja sanoo, että hyvinä aikoina johdolle pitäisi ”antaa siimaa” ja vapaus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Toki hallituksen täytyy aina olla tietoinen yrityksen tilanteesta. Näin hallituksen puheenjohtaja kuvaa valvontaroolia, jossa hallitus pyrkii hakemaan tiedon virrasta jatkuvuutta:

”On tärkeää, että (tunnuslukuja) seuraa pidemmällä, kuin yhden kuukauden sihdillä. Tämä on vaarallisin tilanne, että ´taas jäätiin vähän jälkeen, taas jäätiin vähän jälkeen ja taas jäätiin vähän jälkeen´ (ennusteesta). Jos siellä joku toimitusjohtaja, joka selittää näin ja sitten kun katsoo koko vuotta, niin tämä saattaa tämä delta (ennustevirhe) olla aika iso ja se on tapahtunut huomaamatta. Tämä (asia) pitää saada kiinni, että on joku toimitusjohtaja, joka aina jää vähän jälkeen.”

Hallituksen puheenjohtajan mukaan yrityskohtaisen tiedon kerääminen ns. epävirallisista lähteistä ei kuitenkaan ole toivottavaa. Ainakaan toimitusjohtajan ohi hallituksen ei tulisi lähteä esimerkiksi muuta johtoryhmää tai työntekijöitä konsultoimaan. ”(Pääsääntöisesti) hallituksen pitää johtaa toimitusjohtajan kautta.”

4.4 Teema 4: yhteinen näkemys

Toimitusjohtaja kertoo haastattelussaan, kuinka varsinkin strategiapalavereissa nousee esille yllättäviäkin kysymyksiä. Ero syntyy hänen mukaansa juuri siitä, että johto elää yrityksen arkea koko ajan. Hallituksella on näin ollen erilainen kuva joistain yritykseen liittyvistä prosesseista ja joskus jopa sen toiminnan luonteesta. Johto taas ei välttämättä osaa edes kuvitella, että joissain asioissa on vielä epäselvyyksiä hallituksen ja johdon välillä. Nämä tilanteet saattavatkin johtaa ikäviin väärinymmärryksiin. Esimerkiksi strategiapalavereissa näitä epäselvyyksiä saadaan kuitenkin selvitettyä. Seuraava toimitusjohtajan lausunto kuvaa ehkä melko hyvin yhteisen ymmärryksen muodostumisen prosessia:

”Puolin ja toisin sanotaan varmaan ihan oikeat asiat: asetetaan oikea kysymys ja annetaan oikea data, mutta siitä ei tule sitä informaatiota, ennen kuin se muhii vähän aikaa. Koska viitekehys ja tausta on erilainen, niin sen takia se ei loksahda (heti). Kun sitä (työtä) tekee päivittäin, niin totta kai se tausta on siinä (työssä). Monesti keskustelut ovat sellaisia, että kysymys on [jollain korkeammalla tasolla] ja mä ymmärrän sen täällä lattian tasolla näin.”

Nämä toimitusjohtajan esittämät näkemykset korostavat sitä tosiasiaa, että ne maailmat, joissa operatiivinen johto ja hallitus elävät eroavat toisistaan melko merkittävästi. Hän kuitenkin huomauttaa, että esimerkiksi väärinymmärryksiä tapahtuu koko ajan vähemmän ja näkemykset lähestyvät toisiaan, kun yhteinen ymmärrys lisääntyy. ”Se seuraava kysymys ratkeaa paljon helpommin, mitä enemmän oivalluksia tulee.” Hän myös huomauttaa, että uuttakin tietoa on syntynyt, kun yhteistä näkemystä on pyritty rakentaa. Hän myös peräänkuuluttaa hallituksen aidosti osallistavaa roolia ja yhteistyötä hallituksen ja johdon välillä seuraavasti:

”Etäinen hallitus on haastava. Se sopii varmaan joihinkin yritystilanteisiin ihan hyvin, että se on etäinen ja keskittyy muodollisuuksiin ja ehkä vielä panostaa vahvasti pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategiaan. Mutta kyllä mä yleensä näkisin niin, että hallituksen jäsenten pitäisi kuvioihin tullessaan paneutua aika tarkkaan siihen, mitä yritys tekee ja ymmärtää se. Sen jälkeen saada sellaista informaatiota, joka kertoo aidosti yrityksen tilanteesta. Pelkkä tuloslaskelma ei välttämättä kerro kaikkea.”

”Johdon ja hallituksen pitäisi loppupeleissä, jotta se suoritus olisi optimaalinen, [...] olla aika tiivis tiimi. [...] Jos se toimii tiiminä, vaikei kovin läheisenä, mutta jos siellä henkilökemiat mätsää, niin silloin se antaa tilaa sellaiselle viestinnälle, että siellä (hallituksessa) pystytään käsittelemään sellaisiakin asioita, joita on vaikeata tai jopa mahdoton mitata.”

”Kyllähän se kommunikaatio paranee, kun kemiat toimii. Kun on hyvää kommunikaatiota, niin silloin se informaatiokin on parempaa.”

”Näkökulmat esimerkiksi samoihin lukuihin, niin ne tarkoittaa kaikille vähän eri asiaa. Se on ihan fakta. Ehkä se, että siinä esitystavassa on jatkuvuutta, saa sitä ymmärrystä luotua. Siinä on myös riskinsä, eli jos siitä puuttuu jotain olennaista tietoa, niin sitten syntyy vääriä käsityksiä. Täydellistä tilannetta ei varmaan koskaan ole, että informaatio kertoisi kaiken.”

Kysyttäessä, voiko hallitus luottaa johdon henkilökohtaisiin näkemyksiin ja näppituntumaan, hallituksen puheenjohtaja vastaa kahden seuraavanlaisen kommentin kautta:

”Parempaa ei ole olemassa. Ennusteethan on aina jotain näppituntumia, jotka toivon mukaan perustuu johonkin logiikkaan tai ymmärrykseen siitä busineksen dynamiikasta.”

”Tyypillisesti, jos on joku ongelma, niin viisas toimitusjohtaja tuo samaan kokoukseen jo sen toimenpidesuunnitelman. Eli: ´meillä on tällöinen ongelma ja tässä on mun toimenpiteet, miten mä aion ratkaista tämän ongelman´. [...] Ei sillein, että on ongelma ja menee hallitukselta kysymään mitä siinä pitäisi tehdä. [...] Kyllä siinä johdolla pitää olla joku näkemys. Sitten sitä suunnitelmaa voidaan haastaa ja ehkä tuoda jotain lisämausteita.”

Luottamuksen arvioinnissa vaikuttaisi siis korostuvan henkilöiden välinen vuorovaikutus ja esimerkiksi henkilökemiat, joihin toimitusjohtaja viittaa. Teoriaosiossa epäsymmetrisen informaation yhteydessä esitetty vastuullisuuden (accountability) teema jäi haastatteluissa eksplisiittisellä tasolla hieman vähemmälle. Sen merkitys kuitenkin näkyy monellakin tapaa eri asiayhteyksissä ikään kuin sivussa. Tämä vastuullisuuden prosessi perustuu pitkälti ihmisten perusteluihin ja selityksiin, sekä jälkikäteen siihen, että toteutumia verrataan esitettyyn ja myös esityksen perusteluihin. Näin toimitusjohtaja kuvaa luottamusta:

”Siinä työssä se luottamus punnitaan.”

”Kaikki kulminoituu siihen osaamiseen ja sitä absoluuttista totuutta ei ole missään. [...] Yhteisestihän siinä pyritään kohti sitä täydellisyyttä.”

4.5 Teema 5: henkilökohtainen tietämys

Hallituksen puheenjohtajan haastattelussa nousee esille näkökulma yleisestä markkinatietämyksestä, joka korostaa hallituksen jäsenen vastuuta. Haastateltavan mukaan, hallituksen jäsenen tulee pystyä erottamaan esimerkiksi se, johtuuko yrityksen huono menestys yleisestä taloudellisesta tilanteesta vai yrityskohtaisista syistä. Näin hallitus pystyy suorittamaan tärkeää tehtäväänsä, eli toimitusjohtajan arviointia.

”Tämä on sellainen mielikuvaharjoitus, minkä olen aina yrittänyt tehdä, eli ’jos olisin itse ollut siinä (tilanteessa), niin olisinko pystynyt parempaan?’. Jos vastaus on, että en pysty, niin silloin on turha syyttää sitä kaveria.”

Hallituksella täytyy myös olla (hiljainen?) ymmärrys siitä, että sama henkilö ei välttämättä ole pätevä vetämään kaikkia yrityksen vaiheita ja tilanteita. Haastateltava nostaakin henkilötuntemuksen, eli niin sanotun ”pärstäkertoimen” merkittäväksi asiaksi. Jokainen henkilö on erilainen ja hallituksen täytyy oppia tuntemaan niin hallituksen jäsenet, kuin toimitusjohtajakin.

”Tämä lukujen seuranta, eli tavallaan luvut kautta ennusteet, forecastit, että miten tämä kehittyy. Tähän hyvin paljon liittyy sitä niin kuin pärstäkerrointa, että pitää tuntea se porukka. Tämä on sellainen, mitä minä aina [seurasin], kun tuli fuusio tai joku tämmöinen, että sai sellaisen tiimin, josta ei tuntenut ketään. [...] Silloin ensimmäisinä kuukausina seuraa, että mitä ne sanoo, mitä ne ennustaa ja pitääkö ne ennusteet. Tämä on sellainen hyvä ja aika lahjomatonkin (mittari).”

Hallituksen puheenjohtajan mukaan myös se rooli, jonka hallituksen jäsen omaksuu (varsinkin tilanteessa, jossa taustalla useampia jäsenyyksiä), riippuu pitkälti aiemmista kokemuksista ja yrityksen sen hetkisestä tilasta. Hänen mukaansa kokemuksen kautta syntyy käsitys siitä, miten asioiden pitäisi toimia ja kaikkea, mitä tapahtuu, pystyy tämän jälkeen peilaamaan tähän käsitykseen. Tämä on

pitkälti linjassa toimitusjohtajan aiemmin esittämien näkemysten kanssa: hallituksen jäsenen tulisi tuoda pöytään jotain tiettyä erityisosaamista sekä pyrkiä aidosti ymmärtämään yrityksen tilaa.

5. Discussion

Haastatteluiden kumpikin osapuoli tiedostaa sen, että toimitusjohtaja on hallituksen keskeinen informaation lähde. Sen suurempaa problematiikkaa tässä ei kuitenkaan nähdä, eli riippuvuus johdosta ei haastateltavien mukaan estä hallituksen vastuullista toimintaa. Kaikki perustuukin ns. ”pärstäkertoimeen” ja yleiseen luottamukseen sekä hallitusten jäsenten käsitykseen siitä, miten asioiden pitäisi toimia. Tämän voidaan käsittää tukevan Brennan *et al*:n (2016) konseptuaalista mallia: epäsymmetrinen informaatio syntyy, kun hallituksen ja johdon tiedot eroavat toisistaan (yrityskohtainen vastaan muualta hankittu). Hallitus on riippuvainen johdosta yrityskohtaisen tiedon osalta, mutta pystyy silti suorittamaan tehtäviään vastuullisesti muualta hankitun tietämyksensä kautta. On hyvä, että hallituksessa on esimerkiksi myös operatiivisen johdon näkökulmaa ymmärtäviä henkilöitä. Tällaisen, kenties ylimääräisen (redundant) (Nonaka, 1994) informaation olemassaolo auttaa yhteisten näkemysten luomista ja tiedon jakamista.

Haastatteluissa nousee myös esille se, että operatiivinen johto toivoo tiiviimpää yhteistyötä johdon ja hallituksen välillä. Johto toivookin, että hallitus perehtyisi tarkemmin yritykseen ja pyrkisi ymmärtämään yrityksen sen hetkistä tilaa ja tarpeita. Haastattelujen perusteella ei kuitenkaan synny sellaista käsitystä, että hallitukselle voisi syntyä liiankin kattava kokoelma yrityskohtaista tietoa, joka sitten haittaisi kykyä toimia aidosti vastuullisesti. Tietojen luonteen nähdään aina pysyvän kovin erilaisena hallituksen ja johdon välillä. Hallitus ja johto elävät niin erilaisissa maailmoissa, että jotkut hallituksen esittämät kysymykset jopa yllättävät johdon. Varsinkin toimitusjohtajan puheenvuoroissa kävi kuitenkin ilmi, kuinka väärinymmärrykset vähenevät jatkuvasti, kun yhteinen ymmärrys kasvaa. Tämä johtuu yhdessä vietetystä ajasta ja sellaisista keskusteluista, joita voisi kenties nimittää merkitykselliseksi dialogiksi. Tämä vaikuttaisi tukevan Brennan *et al*:n (2016) konseptuaalista mallia: pidempi hallituskausi vähentää epäsymmetrisen informaation määrää.

Kiistattomia todisteita juuri tiedon luonnin spiraalin (Nonaka, 1994) toiminnasta ei tällä kertaa ehkä pystytty löytämään, mutta esimerkiksi puheenvuorot strategiaseminaarien merkityksestä sekä niiden sitouttavasta vaikutuksesta saattavat viitata jonkinlaisen sosialisatioprosessin olemassaoloon. Sekä

puheenjohtaja, että toimitusjohtaja ainakin implisiittisesti viittaavat hiljaisen tiedon olemassaoloon ja antavat viitteitä siitä, että hiljainen tieto on olennainen osa niin hallituksen kuin johdonkin työskentelyä. Tiedon laatuja on siis erilaisia ja tietoa kyllä luodaan ja muokataan, mutta tarkempi prosessi jäi tällä kertaa hieman piiloon. Monia malliin liittyviä elementtejä tuli kuitenkin esille haastatteluissa, kuten esimerkiksi tiiminä toimiminen ja ajatusten haastaminen. Kriisitilanteiden merkitykset hallituksen työskentelyyn ja tiedontarpeisiin nousi myös esille, mikä tukee Nonakan (1994) näkemystä ongelmanasettelun merkityksestä tiedon luonnin prosessissa.

Jatkuvasti esille noussut ja, kenties akateemisesti hieman vähemmälle huomiolle jäänyt näkökulma, oli hallituksen roolin muutos yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Ainoastaan Forbes ja Milliken (1999) tuntuvat arvioivan tätä yhtään syvällisemmin, silti kuitenkin lähes pintaraapaisun tasolle jääden. Tästä saattaisikin löytyä mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimusaihe, sillä ainakin haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että kaikki, hallituksen roolien painotuksista ja informaation tarpeista lähtien muuttuu, kun yritys liikkuu eri elinkaarensa vaiheiden läpi.

6. Johtopäätökset

Tämän paperi tarkoituksena oli selvittää epäsymmetrisen informaation sekä hallituksen ja johdon välistä tiedon luomista, muokkaamista ja jakamista. Näkökulmaksi omaksuttiin Brennan *et al*:n (2016) Nonakan (1994) organisaation tiedon luonnin teorian pohjalta kehittämä malli. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan ennen kaikkea seuraaviin kysymyksiin:

1. *Miten hallituksen ja johdon välisen tiedon määrä ja laatu eroavat toisistaan?*
2. *Mitenkä tietoa luodaan, muokataan ja jaetaan hallituksen välisissä vuorovaikutustilanteissa?*

Edellä esitetyn tavoin varsinkin tiedon laadun ja määrän voidaan todeta poikkeavan merkittävästikin. Vaikka tiedon luonnin, muokkaamisen ja jakamisen prosesseja ei pystytty tässä tyhjentävästi selvittämään, pystyttiin haastatteluiden perusteella tekemään hallitustyöskentelystä monia teorian kanssa linjassa olevia havaintoja. Tutkimus onkin mielenkiintoisella tavalla avannut hallituksen ja johdon välisiä vuorovaikutuksia. Haastattelujen perusteella johto ja hallitus vaikuttavat olevan yllättävänkin samoilla linjoilla monen asian suhteen, eikä perinteinen vastakkainasettelu välttämättä

ole kovinkaan hyödyllistä. Seuraavassa tiivistetysti joitain mielenkiintoisia ydinhuomioita tästä tutkielmasta:

1. Yrityksen elinkaaren vaihe ja tilanne vaikuttavat huomattavasti hallituksen roolin painottumiseen joko kohti neuvovampaa tai valvovampaa. Eri tilanteet asettavat erilaisia vaatimuksia hallituksen jäsenten osaamisille ja toisaalta myös sille informaatiolle, jota hallitus johdolta odottaa.
2. Hallitus ja johto tulisi nähdä enemminkin tiiminä, joka pystyy tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Etenkin johto toivoo hallitukselta enemmän osallistuvuutta ja aitoa ymmärrystä liiketoimintaa kohtaan.
3. Hallitus ja johto elävät pitkälti erilaisissa maailmoissa ja erilaisen tiedon ympäröiminä. Informaation epäsymmetriaa syntyy osaltaan ehkä tahattomastikin, kun johto ja hallitus näkevät asiat eri tavalla, eivätkä kysymykset ja vastaukset aina liiku samoilla aallonpituuksilla.

Kuten edellisessä osiossakin mainittiin, hallituksen roolin muutos yhtiön elinkaaren aikana saattaisi olla hyvinkin mielenkiintoinen tutkimusaihe, joka ei ole välttämättä saanut riittävää huomioita akateemisessa kirjallisuudessa. Toisaalta myös tiedon luonnin, jakamisen ja muokkaamisen prosesseja täytyy varmasti vielä selvittää tarkemmin, kenties paremmin kohdistettujen haastattelukysymysten avulla.

Lähteitä

1. Adams, Renée, and Ferreira, Daniel. 2007. "A theory of friendly boards". **Journal of Finance**. Vol. 62 No. 1, pp. 217-250.
2. Aguilera, Ruth. 2005. "Corporate governance and director accountability: an institutional comparative perspective". **British Journal of Management**. Vol. 16 No. Supplement, pp. S39-S53.
3. Berger, Peter, and Luckmann, Thomas. 1966. "**The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**". New York: Doubleday.

4. Brennan, Niamh; Kirwan, Collette, and Redmond John. 2016. "Accountability processes inboardrooms: A conceptual model of manager-non-executive director information asymmetry". **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 29 Issue: 1, pp. 135-164
5. Daily, Catherine; Dalton, Dan, and Cannella, Albert. 2003. "Corporate governance: Decades of dialogue and data". **Academy of Management Review**. Vol.28, No. 3, pp. 371-382.
6. Fama, Eugene, and Jensen, Michael. 1983. "Separation of ownership and control". **Journal of Law and Economics**. Vol. 26 No. 2, pp. 301-325.
7. Forbes, Daniel, and Milliken, Frances. 1999. "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups". **Academy of Management Review**. Vol. 24 No. 3, pp. 489-505.
8. Gourlay, Stephen. 2006. "Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory". **Journal of Management Studies**. Vol. 43, No. 7, pp. 1414-1436.
9. Huse, Morten; Hoskisson, Robert; Zattoni Alessandro, and Viganò, Riccardo. 2011. "New perspectives on board research: changing the research agenda". **Journal of Management and Governance**. Vol. 15, No. 1, pp. 5-28.
10. Hendry, John. 2002. "The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives". **Academy of Management Review**. Vol. 27 No. 1, pp. 98-113.
11. Mintzberg, Henry. 1973. "**The Nature of Managerial Work**". Harper and Row
12. Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". **Organization Science**, vol. 5, no. 1, pp. 14-37.
13. Nonaka, Ikujiro, and Georg Von Krogh. 2009. "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory." **Organization Science**, vol. 20, no. 3, pp. 635-652.
14. Payne, Tyge; Benson, George, and Finegold, David. 2009. "Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance". **Journal of Management Studies**. Vol. 46, No. 4, pp. 704-731.
15. Pettigrew, Andrew. 1992. "On Studying Managerial Elites". **Strategic Management Journal**, Vol. 13 No. S2, pp. 163-182

16. Roberts, John; McNulty, Terry, and Stiles Philip. 2005. "Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: creating accountability in the boardroom". **British Journal of Management**. Vol. 16, No. Supplement, pp. S5-S26.
17. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2015. "Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi".
18. Hallitusammattilaiset ry. 2019. "Toimintakertomus 2018".

Haastattelut

1. Pentti Heikkinen, Hallituksen puheenjohtaja, Solidabis Oy, 3.5.2019
2. Petteri Puhakka, Toimitusjohtaja, Solidabis Oy, 14.5.2019